

Constantinescu-Dobra Anca

Université Technique de Cluj-Napoca, Faculté d'Ingénierie Electrique

*The present study attempts to reveal the main market values that count for Romanian managers when adopting critical decision. We also want to evaluate if the main orientation of Romanian managers are through relational or transactional marketing. Another research objective was testing the correlation between organizational and demographic variable and the managers market values. The data is collected from a sample of 693 managers from different fields of activity. We cluster the 12 decisional market value in 5 categories. The main findings are: the most important decisional values is customer satisfaction while ethical consideration is neglected. There are present decisional values specific both to relational and transactional marketing orientation in the same company. The managers departments strongly influence the most important decisional market values of the managers.*

*Keywords: managerial market values, transactional marketing, relational marketing*

*JEL Classification: M11, M31*

## Introduction

C'est bien connu que dans les conditions d'une concurrence accrue, la survie et le développement des entreprises ne sont possibles que les efforts soutenus des tous les employés de l'entreprise pour la fabrication de produits ou services qui pleinement satisfont les clients. Deshpande et Farley<sup>796</sup> affirment que dans les pays émergents **l'orientation vers la clientèle est fortement corrélée à la performance des entreprises** (chiffre d'affaires et les bénéfices) en comparaison avec les pays développés où l'innovation a le plus important rôle. Le marché roumain est de plus en plus mature et les consommateurs sont plus exigeants et instruits, ainsi que les valeurs de marché des managers ont commencé lentement à se développer. Contrairement à la situation existant pendant le communisme, aujourd'hui n'est pas suffisant pour le manager de se concentrer sur leur produits, mais les services supplémentaires offerts sont importants aussi. Les managers roumains doivent comprendre que la source de revenu d'une entreprise reste à la clientèle.

De même manière, les bonnes relations avec les employés, les distributeurs, les fournisseurs et le publique de l'entreprise, un marketing éthique sont les clés qui assurent le succès à long terme de l'entreprise.

Dans cet article, nous avons examiné les plus importantes valeurs concernant le marché dans le processus décisionnelle des managers roumains et les différences selon certaines caractéristiques démographiques et organisationnels. Nous avons recherché aussi si les managers du communisme et leurs valeurs de marché ont changé. D'autre part, nous avons trouvé si les valeurs dépendent du domaine d'activité du manager interrogé.

Pour faciliter l'existence durable d'une entreprise, quelques principes essentiels (valeurs) doit être partagé par les membres de l'organisation. Ils guident la conduite quotidienne des employés et représente la base de la culture organisationnelle.

Les conclusions d'une étude sur un échantillon d'entreprises du Transylvanie<sup>797</sup>, un pourcentage de 78% employés a déclaré que leur entreprise a un ensemble de valeurs. Toutefois, l'étude révèle

---

<sup>795</sup> Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un contact de recherche PN II 186/2007, *Le leadership des entreprises roumaines: motivations, valeurs, styles*, financé par CNCIS-UEFISCSU (Unité d'Administration pour Financer l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Universitaire)

<sup>796</sup> Deshpande R., Farley J. (2004) *Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an international research odyssey*, International Journal of Research Marketing, 2, p. 3-22.

<sup>797</sup> Danis (2008) [http://danis.ro/romana/Noutati/Provocari\\_manageriale\\_si\\_evolutia\\_organizatiilor.pdf](http://danis.ro/romana/Noutati/Provocari_manageriale_si_evolutia_organizatiilor.pdf).

qu'un répondant sur cinq pense que les valeurs ne sont pas connues par les employés. En outre, 33% des répondants pensent que les employés ne croient pas à ces valeurs.

### **La valeur de marché des managers**

L'évolution des valeurs de marché des managers est directement liée avec *les stratégies de marketing implémentées*.

En fonction de la relation entre les ressources des entreprises et la cible visée, la littérature<sup>798</sup> se réfère à l'existence de plusieurs étapes (à partir de l'orientation production, l'orientation produite, l'orientation vente).

Dans la littérature spécialisée et la pratique sont utilisés trois concepts: l'orientation marketing, l'orientation du marché et l'orientation client. Certains auteurs font une distinction claire entre ces termes et des autres les utilisent de façon interchangeable. Pendant les 2 derniers siècles, la stratégie de base est orientée à le réseau de clients, l'attachement à la clientèle rentable à long terme, correspondant à une vision intégrative sur le marketing. Le développement de stratégies de marketing ont suivi chronologiquement deux périodes: le développement extensif et cèle intensif. Une étude réalisée en 2009<sup>799</sup> montre que *le marketing des entreprises roumain est également transactionnel et relationnel*. Dans la plupart des cas, le marketing transactionnel est accompagné par les pratiques de marketing relationnel qui ont besoin de technologie (marketing de base de données ou de e-marketing) et ils ont comme principal objectif d'attirer de nouveaux clients.

Compte tenu de ces considérations, les valeurs du marché que nous considérons ci-dessous sont les valeurs des managers sur **la satisfaction des clients, relations avec les employés, le publique de l'entreprise, les concurrents, les valeurs éthiques impliqués dans le développement des affaires et la performance de l'entreprise**.

*Si les valeurs relatives à la performance des entreprises persistent, nous concluons que l'orientation vers le marketing transactionnel est présente. Toutefois si les autres valeurs emportent (la satisfaction du client, les relations avec les employés, le publique d'entreprise, les concurrents, les valeurs éthiques impliqués dans l'entreprise), la tendance est l'orientée vers le marketing relationnel, actuellement acquise dans les pays plus développés<sup>5</sup>.*

#### *Satisfaction de la clientèle*

Les recherches effectuées sur les valeurs du marché des managers roumains montrent que la plupart des valeurs du marché formel ne sont pas appliquées dans la conduite des affaires. Une étude menée en 2001 sur le degré d'adoption de marketing par des entreprises locales<sup>800</sup> a révélé que seulement 3% des entreprises étudiées ont une orientation vers le consommateur, et dans la plupart des compagnies roumaines, le marketing était seulement déclaratoire, et non pas opérationnelle. Une autre étude menée en 2007 sur un échantillon des hôpitaux roumains montre qu'ils ont partiellement l'orientation marketing, matérialisés dans les activités de marketing efficace qui semblent être exécuté sur une certaine stratégie. Cette perception des valeurs pragmatiques ont un support fragile idéologique, ce qui signifie marketing perçu n'est pas suffisamment. Cette constatation fait les auteurs d'examiner les résultats de la recherche avec prudence (les sujets étant assez déclaratives à remplir les questionnaires)<sup>801</sup>.

#### *Relations avec les employés, distributeurs, fournisseurs, publique*

En addition à l'importance accordée aux besoins des clients, les managers doivent développer un réseau des relations saines entre ses employés. Dans un tel contexte où l'énergie positive est

<sup>798</sup> Catană, Gh. A. (2003), *Marketing. Filozofia succesului de piață*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.

<sup>799</sup> Maxim A. (2009), *Contemporary marketing practices in Romania*, Analele Facultății de Științe Economice Oradea, vol.4, Management and Marketing, p.716-719.

<sup>800</sup> Catană, G.A., Catană, D. (1999), *Romanian Cultural Background and its Relevance for Cross-Cultural Management*, Journal for East European Management Studies, Vol.4, Number 1.

<sup>801</sup> Catana G. A., Catana D., Constantinescu-Dobra A., (2007) *Do the Romanian Helth Care providers have marketing attitude?* Acta Electrotehnica, vol.48, nr.4, Editura Mediamira, ISSN 1841-3323, p. 133-139.

transmise par l'organisation résulte une augmentation de la productivité, la satisfaction et la créativité et, finalement, la satisfaction du client.

Une étude réalisée par *Hay et WorldatWork* sur un échantillon de 763 organisations dans 66 pays développés montre que 70% des managers ont augmenté l'importance des programmes de motivation pour les employés par rapport à d'autres programmes comme la satisfaction clients et l'innovation.<sup>802</sup>

Une autre étude réalisée dans les pays émergents montre que l'orientation vers le public, les employés et les concurrents ont un impact plus important sur le résultat financier et de marketing qu'uniquement l'orientation client. Dans ces pays, les relations avec les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs et les institutions de l'État en particulier, ont une plus grande importance que le prix ou les politiques de promotion.<sup>803</sup>

#### *Relations avec les concurrents. Éthique*

Les recherches montrent que la transition du communisme à une économie de marché a affecté les valeurs éthiques des managers en Europe de l'Est. Ici domine le scepticisme sur le rôle de l'éthique pour le développement des entreprises.<sup>804</sup> En outre, les managers de ces pays face à la corruption bureaucratique et la plupart des jeunes ont une attitude négative envers le comportement éthique que les anciens managers.<sup>805 806</sup>

En ce qui concerne l'éthique des managers roumain, selon une étude récente<sup>3</sup>, elle est *une valeur importante pour les managers de la Roumanie*. La plupart des répondants (82,8%) croient que l'éthique est une valeur dans leur propre organisation, mais n'est pas valorisée dans l'environnement des affaires en Roumanie (80,4%). En descendant la hiérarchie, l'importance de l'éthique dans leur propre organisation est plus faible. Ainsi, si 86% de directeurs général estime que l'éthique est évalué ayant une grande ou très grande valeur dans leur organisation, seulement 71% des autres managers partagent le même avis.

### **La méthodologie de recherche**

#### *Les objectifs de la recherche*

1. Analyser les plus importantes valeurs de marché des managers roumaines pour prendre la décision et déterminer après leur orientation principale de marketing (transaction ou relationnelle);
2. Analyser la corrélation entre les valeurs de marché des managers roumains et les caractéristiques démographiques de l'organisation;
3. Évaluation la valeur de marché en fonction du département des managers roumains.

*L'échantillon:* Notre recherche est exploratoire, sur un échantillon de 94 organisations de trois domaines complexes de l'activité: l'exploitation minière et la foresterie, la fabrication et la construction, respectivement, les services. Les répondants sont 94 managers supérieurs (directeur général et entrepreneurs) et autres 599 managers (managers des directions ou de départements).

Les données ont été collectées à travers les 12 variables utilisés dans GLOBE III questionnaires (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Les questionnaires demandent aux managers à évaluer l'importance qui doit être accordée à 17 valeurs fondamentales de

---

<sup>802</sup> Mihai A. (2009) *Managerii recompenseaza performanta angajatilor prin beneficii invizibile*, Ziarul Financiar, 01.06.2009

<sup>803</sup> Burgess S., Steenkemp JB (2006) *Marketing renaissance: how research in emerging markets advances marketing science and practice*, International Journal of Research Marketing, 23, p.337-356.

<sup>804</sup> Ahmed M., Chung K., Eichenseher (2003) *Perceptions on ethics and moral judgement: a cross cultural study*, Journal of Business Ethics, 43, p.89-102.

<sup>805</sup> Brouthers L., Lascu D., Werner S. (2008) *Competitive Irrationality in Transitional Economies: Are communist managers less rational?*, Journal of Business Ethics, 83, p. 397-408.

<sup>806</sup> Jafe E., Tsimmerman A. (2005) *Business Ethics in a Transition Economy*, Journal of Business ethics 62, p.87-97.

décision dans leur organisation. Nous avons choisi seulement ce question qui se réfèrent aux valeurs de marché déjà mentionné (12 valeurs): la satisfaction du client, relation avec les employés, le public, les aspects éthiques, mais aussi les problèmes de performance de l'entreprise (rentabilité, le volume des ventes).

Les questions ont la forme suivante: « *Quelle importance devraient avoir la satisfaction de la clientèle dans le processus décisionnel* ». L'importance de chaque valeur décisionnelle (variable) est mesurée sur une échelle de 7 points (1 = aucun, 4 = modéré, 7 = très important que tous les autres). Nous regroupons les questions relatives à une valeur et nous avons obtenu les déjà mentionné 5 catégories (*clusters*).

Nous avons comparé les valeurs obtenues et nous avons établi les corrélations (si elles existe) entre les 5 variables et le type de société (entrepreneurial / non-entrepreneurial), le département de travail et variables démographiques (sexe, âge, éducation).

L'analyse des données a été réalisée à l'aide de soft SPSS 17.

## Les résultats

### 1. Les valeurs de marché des managers roumains important pendent le processus décisionnel

Les résultats de la recherche sont présentés dans les tableaux 1, 2 et 3.

**Tableau 1. La moyenne des clusters**

Variable	N	Min	Max	Moyenne	Std. D.
Satisfaction du consommateur	692	3.00	7.00	6.0564	.56656
Performance	686	3.00	7.00	5.5121	.78433
Employées	693	1.50	7.00	5.4387	.79571
Public	693	1.00	7.00	5.3218	1.0405
Éthique	693	1.75	7.00	4.6883	.91505

**Tableau 2. Le plus important pourcentage dans l'échantillon**

Variable	Freq.	%pour 7	% pour 6	% Cumul.
Satisfaction du consommateur	35	5,1	34,8	39,9
Performance	13	1,9	3,6	5,5
Employées	12	1,7	5,1	6,8
Public	31	4,5	47,6	52,1
Éthique	-	0	9,8	9,8

Le tableau 1 présente (ordonné par moyenne) les plus fréquentes valeurs de marche que les managers roumains prennent en compte pour décider.

Le plus important facteur dans la prise de décisions est la satisfaction des consommateurs (avec une moyenne de 6,05 sur 7 possibles). Dans l'ordre des résultats obtenu, la performance de l'organisation suit (avec une moyenne de 5,5), puis les relations avec les employés (5,5) et avec le public (5,6). De tous ces valeurs de marché, la performance de l'entreprise (profitabilité, le volume des ventes, le coût des produits ou services) suggérant une évolution vers le marketing transactionnelles plutôt que relationnel. La dernière place dans la hiérarchie est occupée des valeurs morales: la contribution au bien-être de la nation, de la communauté et environnement mais les considérations éthiques aussi (4,6).

En faisant une analyse *des plus importantes valeurs de marché des managers roumains* pour prendre les décisions (voir le tableau 2), nous constatons que la satisfaction du client est primordiale pour un pourcentage de seulement 5,1% des managers de l'échantillon. Un résultat surprenant est ce que *les relations avec le public de l'entreprise prennent une deuxième place* (4,5%). Ce résultat valide, pour la Roumanie aussi, la recherche déjà mentionnée, menée dans autres pays d'Europe de l'Est. En ce pays les relations avec les distributeurs, fournisseurs, gouvernement local sont plus importants que l'attention à la satisfaction de la clientèle par la valeur ajoutée.

Toutefois, à partir de la dimension culturelle de la société roumaine<sup>807</sup>: *le collectivisme et la féminité*, ces valeurs représentent plutôt des prémisses pour l'orientation marketing relationnel,

<sup>807</sup> Luca, A. (2006), „România, eminamente feminină”, *Revista de Marketing și comunicare în afaceri, Markmedia*, studiu efectuat de de Gallup Organization România și Interact, 08.01.2006

probablement pas pour des raisons de compétitivité sur le long terme. D'autre part, *l'orientation à court terme et le degré élevé de contrôle de l'incertitude* peut faire les managers à se concentrer sur la performance des organisations.

Analysant des valeurs de marché spécifique des managers roumain dans le processus décisionnel, nous concluons qu'il n'existe pas une tendance générale vers le marketing transactionnel ou relationnel, mais, selon le type d'organisation (entrepreneurial, non- entrepreneurial) nous pouvons élaborer des résultats. Les entrepreneurs considèrent les relations publiques, la performance et les relations avec les employés comme les valeurs les plus importantes pour prendre la décision, tandis que les managers non-entrepreneurs se concentrent plutôt sur l'éthique. La satisfaction des consommateurs est également importante pour les managers de ces deux types de sociétés.

## 2. Les corrélations entre les valeurs du marché et les variables démographiques et organisationnelles

**Tableau 3. Les corrélations entre les valeurs du marché et de l'âge, sexe et de l'éducation formelle des managers roumains**

Variable		L'éducation formelle	Sexe	âge
Satisfaction du consommateur	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	-.071 .085 592	.052 .209 591	-.041 .318 591
Performance	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	-.048 .246 592	-.087* .034 592	-.023 .575 592
Employées	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	.062 .133 592	-.025 .537 592	-.011 .781 592
Public	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	.066 .109 592	-.015 .716 592	-.043 .298 592
Éthique	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	-.009 .819 592	-.010 .816 592	.088* .033 592

L'analyse des corrélations bi variées présentées dans le tableau 3 montre qu'il n'y a *aucune corrélation significative* entre les valeurs du marché et les caractéristiques organisationnelles et démographiques. Il faut toutefois noter la *corrélations moyenne entre la responsabilité éthique et l'âge de manager, la performance de l'organisation et le sexe de manager et finalement, de la satisfaction du client et le nombre d'années d'éducation formelle de manager*. Ainsi, comme les managers sont plus âgés, les valeurs éthiques sont présentes. Ce résultat vient renforcer les conclusions de l'étude mentionnée, réalisée en Europe de l'Est : les managers de l'époque communiste ont une responsabilité éthique plus grande que leurs collègues plus jeunes, qui ont exercé leur poste de direction dans l'économie de marché.

Les hommes se focalisent principalement sur la performance dans la prise de décision. Étonnamment, la corrélation négative entre la satisfaction des consommateurs et le nombre moyen d'années d'éducation formelle des managers souligne le fait que les managers sont de plus en plus éduqués, la satisfaction du client n'est plus une valeur fondamentale. Ils valorisent, en principal, les relations avec le public pour consolider l'image favorable de l'entreprise et les relations avec les employés (probablement avec le but principal de diffuser l'attitude de marketing dans toute l'entreprise).



### 3. Les départements des managers influence leurs valeurs de marché?

Selon nos attentes, la satisfaction du client est la valeur la plus importante pour les responsables du marketing (42%), suivie de près par les managers administratifs. Simultanément, les relations avec le public d'entreprise et la responsabilité éthiques ne sont pas les plus importantes valeurs dans leur processus décisionnel. Les relations avec les employés sont les plus importantes valeurs par les managers financières (ou comptabilité) (7%) et celles concernant les relations avec le public sont importantes pour les managers impliquées dans la production (5,8%) et les managers administratifs (4,5%).

Directeurs de services administratifs et ceux des départements Ressources Humaines valorisent la performance pour prendre une décision (21,56%, 17,11%).

Les considérations éthiques sont les plus importants dans la prise de décision pour les managers de la production et des ressources humaines (4%).

### Conclusion

En conclusion, dans le processus décisionnel, des managers roumains prennent en compte la satisfaction du client tandis que les considérations éthiques sont quasiment inexistantes. On peut dire que les managers roumains sont orientés également vers le marketing transactionnel (des valeurs concernant la performance de l'organisation) et de marketing relationnel (relation avec les consommateurs, le public, les employés).

Il existe une corrélation moyenne entre la performance et le sexe de manager, entre l'éthique et l'âge, et entre l'importance de la satisfaction de la clientèle et le nombre d'années d'éducation formelle des managers.

Le département des managers influence l'importance des valeurs du marché: les directeurs financiers, de production et la performance administrative sont également orientées vers la performance et vers les relations avec les employés et le public tandis que les managers de marketing tiennent compte principalement de la satisfaction des consommateurs.

Le fait que la satisfaction des clients occupe la première place dans la hiérarchie des valeurs de marché montre que, pendant les deux dernières décennies, les managers roumains se sont écoulés de l'orientation des produits vers la vente et puis vers l'orientation marketing.

Établir des limites concrètes entre le marketing transactionnel et relationnel c'est difficile parce que les deux tendances coexistent dans la même entreprise. Dans l'avenir, nous souhaitons élargir notre recherche, en clarifiant les valeurs transactionnelles et relationnelles et les pratiques des organisations roumaines.

### Références bibliographique

1. Ahmed M., ChungK., Eichenseher (2003) *Perceptions on ethics and moral Judgment: a cross cultural study*, Journal of Business Ethics, 43, p.89-102
2. Brouthers L., Lascu D., Werner S. (2008) *Competitive Irrationality in Transitional Economies: Are communist managers less rational ?*, Journal of Business Ethics, 83, p. 397-408
3. Burgess S., Steenkemp J.B. (2006) *Marketing renaissance: how research in emerging markets advances marketing science and practice*, International Journal of Research Marketing, 23, p.337-356
4. Catană, G. A., Catană, D. (1999), *Romanian Cultural Background and its Relevance for Cross-Cultural Management*, Journal for East European Management Studies, Vol.4, Number 1
5. Catana G. A., Catana D., Constantinescu-Dobra A., (2007) *Do the Romanian Health Care providers have marketing attitude ?*, Acta Electrotehnica, vol.48, nr.4, Editura Mediamira, p. 133-139
6. Catană D., Catană G.A. (2009) *Core decisional values deciders demographic variables in Romanian organization*, China-USA Business Review, vol 8, nr. 8, p.1-8

7. Deshpande R., Farley J. (2004) *Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an international research odyssey*, International Journal of Research Marketing, 2, p. 3-22
8. Jafe E., Tsimmerman A. (2005) *Business Ethics in a Transition Economy*, Journal of Business ethics 62, p.87-97
9. Luca, A. (2006), „România, eminamente feminină”, *Revista de Marketing și comunicare în afaceri, Markmedia*, studiu efectuat de de Gallup Organization România și Interact, 08.01.2006
10. Mihai A. (2009), *Managerii recompenseaza performanta angajatilor prin beneficii invizibile*, Ziarul Fiananciar, 01.06.2009, <http://www.zf.ro/profesii/managerii-recompenseaza-performanta-angajatilor-prin-beneficii-invizibile-4473269/>
11. \*\*\*[http://danis.ro/romana/Noutati/Provocari\\_manageriale\\_si\\_evolutia\\_organizatiilor.pdf](http://danis.ro/romana/Noutati/Provocari_manageriale_si_evolutia_organizatiilor.pdf)